

แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี

BEST PRACTICES FOR BECOMING A LEARNING ORGANIZATION OF SECONDARY SCHOOLS IN RATCHABURI PROVINCE

ศมณพร เรืองสิทธิ์ / Samonporn Rueangsith¹

พิชญาภา ยืนยาว / Pitchayapa Yuenyaw²

ณัฐวรรณ พุ่มตียิ่ง / Nuttawan Pumdeeying³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) พัฒนาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้มาด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยการกำหนดคุณสมบัติ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ข้าราชการครู จำนวน 9 คน โดยใช้วิธีการสังเกตและสัมภาษณ์ความคิดเห็น กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และข้าราชการครู จำนวน 3 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน และข้าราชการครู จำนวน 6 คน โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมและแบ่งปันประสบการณ์ ครูทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีนโยบายร่วมกันเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการบริหารสถานศึกษาในรูปแบบ PDCA เพื่อให้เกิดมาตรฐาน การดำเนินงานตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนที่เป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลผู้รอบรู้ สนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามแนวทาง Active Learning และด้านการมีแบบแผนความคิดร่วม ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน เป็นต้นแบบในความสำเร็จ เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงาน และ 2) แนวทางการปฏิบัติ

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University), namfonsamonporn@gmail.com

² อาจารย์ที่ปรึกษา, รองศาสตราจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University), pitchayapa@npru.ac.th

³ อาจารย์ที่ปรึกษา, อาจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University), nut@npru.ac.th

ที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2.1) กำหนดกลยุทธ์และแผนงานอย่างมีส่วนร่วม 2.2) เสริมสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง องค์กร และชุมชน 2.3) บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล 2.4) ทำงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน 2.5) น้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษา รัชกาลที่ 10 มาใช้ 2.6) ส่งเสริมสถานศึกษาให้มีความปลอดภัย 2.7) ยกระดับคุณภาพการศึกษา 2.8) สร้างความสุขในองค์กร 2.9) มีการส่งเสริมอิสระในการคิด 2.10) วางแผนด้วยกระบวนการทำงาน PDCA 2.11) ดำเนินงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเป็นระบบ 2.12) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ 2.13) จัดการเรียนรู้เชิงรุก 2.14) ส่งเสริมนวัตกรรมที่เป็นเลิศ 2.15) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2.16) มีบุคคลที่เป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้ 2.17) มีแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน และ 2.18) มีรูปแบบในการปฏิบัติงาน ผลการยืนยันแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี พบว่า มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

คำสำคัญ: แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ, องค์กรแห่งการเรียนรู้, โรงเรียนมัธยมศึกษา

ABSTRACT

This research aimed to: 1) study the current conditions regarding the factors contributing to becoming a learning organization in secondary schools, and 2) develop best practice guidelines for establishing a learning organization in secondary schools. This study employed a qualitative research approach. The key informants, selected by purposive criterion-based sampling, were divided into 3 groups: Group 1 consisted of 9 official teachers who participated in a observation and an opinion interview; Group 2 included 3 school administrators and 3 government teachers who took part in an in-depth interview; and Group 3 comprised 6 school administrators and 6 official teachers who engaged in a focus group discussion. The research instruments were a observation form, a non-structured interview form, an in-depth interview form, and a focus group record form. Data were analyzed by content analysis.

The research results were as follows: 1) Regarding the current conditions of secondary schools for becoming a learning organization, for team Learning, school administrators adhere to principles of participation and experience sharing, while teachers collaborate effectively as a team. For shared vision, there is a collective policy aimed at improving the quality of education in small schools. For systematic thinking, the school administration follows the PDCA (Plan-Do-Check-Act) process to ensure operational standards in line with the school's management scopes and missions. For knowledgeable individuals, teachers are supported to continuously develop their teaching and learning management skills, with a focus on

learner-centered learning through active learning methods. For shared thinking framework, school administrators, teachers, and students serve as role models for success and set a good example to be followed in their work practices. 2) Regarding best practices for becoming a learning organization of secondary schools consists of 2.1) develop strategies and plans with participation, 2.2) strengthen networks with parents, organizations, and communities 2.3) manage with principles of good governance, 2.4) work and exchange ideas together, 2.5) Adopt the royal educational policies of King Rama X, 2.6) promote a safe environment in the school, 2.7) enhance the quality of education, 2.8) foster happiness within the organization, 2.9) encourage freedom of thought, 2.10) plan with the PDCA (Plan-Do-Check-Act) process, 2.11) operate systematically according to secondary school management standards, 2.12) exhibit academic leadership, 2.13) implement proactive learning management, 2.14) promote excellent innovation, 2.15) continuously develop oneself, 2.16) have role models for learning, 2.17) create a development plan aligned with the vision, mission, goals, and clear policies, and 2.18) establish a framework for operations. The results of validating the best practices in secondary schools in Ratchaburi Province for becoming a learning organization revealed that the practices are accurate, appropriate, feasible, and beneficial.

Keywords: best practices, learning organization, secondary school

บทนำ

โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก ตั้งแต่เรื่องของการปฏิวัติเทคโนโลยีดิจิทัล (digital disruption) ไปจนถึงเรื่องของการปฏิวัติอาชีพ (career disruption) หลายสิ่งหลายอย่างทำให้วิถีชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปเพื่อก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลง รวมไปถึงแรงงานที่ต้องพัฒนาให้ทันความก้าวหน้า มนุษย์อยู่ในโลกที่คาดเดาอะไรได้ยาก ในแง่ของการศึกษาจึงเป็นสิ่งที่น่ากลัวและท้าทายเป็นอย่างมาก การจัดการศึกษาจึงไม่มุ่งเน้นในเรื่องของการผลิตใบปริญญาแต่ต้องเป็นการสร้างชุดทักษะให้กับคนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นได้ว่าปัจจุบันมีหลักสูตรระยะสั้นเกิดขึ้นมากมาย เป็นยุคที่แข่งด้วยทักษะไม่ใช่ใบปริญญา ใครก็ตามที่สามารถทิ้งทักษะเก่าและสร้างทักษะใหม่ได้เร็วกว่าที่จะก้าวหน้าต่อไป การจัดการศึกษาควรอยู่บนพื้นฐานนี้เช่นกัน คือ ฐานของความยืดหยุ่น รวดเร็ว และทำให้คนสามารถสร้างทักษะที่หลากหลายตามโอกาสที่จะเกิดขึ้น (ประภาพรรณ กัณทวงษ์ และนิศารัตน์ โชติเชย, 2562: 109)

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและภาคธุรกิจเอกชนต่างต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรและคนในองค์กรจึงต้องปรับตัวเองเพื่อความอยู่รอดและเพื่อเอาชนะความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการในการทำงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ตีขึ้น โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายและ

จุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีเป้าหมาย คือ ให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นผู้เรียนรู้ ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็งของประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดวิสัยทัศน์ในระยะเวลา 5 ปี (2566-2570) คือ ผู้เรียนมีความรู้และสมรรถนะที่จำเป็น มีความสุข และมีเป้าหมาย ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ ผู้เรียนมีความรู้ กลยุทธ์ 4 ประการ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ 2) เพิ่มโอกาส และเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน 3) ยกกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และ 4) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566: 14)

ดังนั้น ผู้นำองค์กรต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารและกระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยพัฒนาทักษะส่งเสริมการคิดและแก้ปัญหาให้มากกว่าเดิม ต้องกระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการแสวงหาความรู้และ สิ่งที่น่าสนใจต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตาม กาลเวลา โดยเปลี่ยนแปลงให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ ของบุคลากรในองค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสมให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (ดวงเดือน จันทร์เจริญ, 2560: 2) สอดคล้องกับ Senge (1990: 97) กล่าวว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้าง วินัย 5 ประการให้เกิดขึ้น ประการที่ 1 การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) เป็นการคิดในลักษณะ ทั้งกระบวนการเห็นภาพและความสัมพันธ์ที่โยงใยกันของระบบทั้งหมด เข้าใจเหตุและผลกระทบ เกิดความเข้าใจ ที่ชัดเจนว่าสิ่งใดมีผลกระทบต่อสิ่งใดบ้าง ประการที่ 2 การเป็นบุคคลผู้รอบรู้ (personal mastery) ถ้าคน ในองค์กรไม่ยอมเรียนรู้ องค์กรไม่สามารถเป็นองค์กรการเรียนรู้ได้ ดังนั้น คนในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้น อยากรู้เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ประการที่ 3 มีแบบแผนความคิดร่วม (mental model) คือ ความสามารถในการรับรู้และความสามารถในการแสดงออกของคนในองค์กร ซึ่งมีผลอย่างมากต่อการพัฒนา การเรียนรู้ของคนในองค์กร และทำให้คนคิดอย่างเป็นระบบได้ ประการที่ 4 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (building shared vision) คือ คนในองค์กรมีความเข้าใจและมีความต้องการอยากทำให้วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรเป็น ความจริงขึ้นมา โดยทุกคนในองค์กรมีพันธะร่วมในการทำจินตภาพในอนาคตขององค์กรให้เป็นจริง ด้วยความมุ่งมั่น พุ่มเท มีความกระตือรือร้น และประการที่ 5 เรียนรู้เป็นทีม (team learning) ทำให้เกิด การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน วางแผนร่วมกัน และทำร่วมกัน

จากการศึกษาสภาพการบริหารตามมาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ประจำปีงบประมาณ 2565 พบว่า งานแผนงานและประกันคุณภาพ มีบางโครงการในโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการได้ในปีที่ผ่านมา เนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 การสรุปผล การดำเนินการในโครงการล่าช้า มีการเปลี่ยนบุคลากรบ่อยทำให้งานขาดความต่อเนื่อง งานวิชาการนโยบาย ของหน่วยงานหลักเปลี่ยนแปลงบ่อยจนขาดเสถียรภาพ ส่งผลให้ระบบขององค์กรล่าช้า งานกิจการนักเรียน มีนักเรียนส่วนหนึ่งอยู่กับบุคคลอื่นที่ไม่ใช่บิดามารดา ทำให้การช่วยเหลือค่อนข้างยาก ในขณะที่นักเรียนบางกลุ่ม พ่อแม่ทำให้ทุกอย่าง ทำให้นักเรียนขาดความกระตือรือร้นในการเอาตัวรอด ผู้ปกครองคอยติดตามจนเกิด

ความเคยชิน การพัฒนาบุคลากรยังไม่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการทั้งหมด ครูไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ธุรการมีหลายหน้าที่ ทำให้ทันเวลา ไม่มีบุคลากรที่มีความชำนาญ ระบบ My Office ยังเข้าไม่ถึงทุกช่วงวัย คณะครูในโรงเรียนรับหนังสือราชการในระบบ My Office ล่าช้า ส่งผลให้ข้อราชการบางเรื่องล่าช้า ไม่ทันเวลาที่กำหนด ด้านการเงินและพัสดุพบว่า ขาดการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีที่นำมาบริหารงาน บุคลากรที่ทำหน้าที่มีความไม่ต่อเนื่อง และไม่มีความรู้เกี่ยวกับพัสดุและการเงินโดยตรง การจ่ายเงินไม่ค่อยเป็นไปตามแผนที่กำหนด งานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมพบว่า บางโรงเรียนไม่มีรั้วรอบขอบชิด ส่งผลต่อความปลอดภัยของนักเรียนและครู งานภาคีและเครือข่ายขาดการประเมินผลการดำเนินงานชุมชนและภาคเครือข่าย การจัดสรรให้บุคลากรร่วมงานกับชุมชนไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี, 2565: 83)

ทั้งนี้จากที่กล่าวความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาหาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี และเพื่อศึกษาหาข้อมูลเป็นแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดราชบุรี เพราะสถานศึกษาเป็นฐานของการพัฒนา การเห็นคุณค่าและมีวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาร่วมกันที่ชัดเจน การใช้ศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่เป็นหลัก และการมีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดและการตัดสินใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับตนเองและหน่วยงาน การสนับสนุนให้ทุกคนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพและกำลังความสามารถ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ก่อเกิดพลังการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติอันเป็นรากฐานการพัฒนาสถานศึกษาที่เข้มแข็ง อันจะเชื่อมโยงและนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และประเทศชาติที่ยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง วิธีการปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรในองค์กรเพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ มีการสรุปวิธีปฏิบัติ หรือ

ขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนความรู้และประสบการณ์ ที่ได้บันทึกเป็นเอกสาร และเผยแพร่ให้หน่วยงานภายใน หรือภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นให้ทุกคนพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้หลากหลาย ตลอดเวลาของการทำงาน พัฒนาตนเองแล้วจากนั้นมีการพัฒนาเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นการพัฒนาโดยอาศัยโครงสร้าง ของกลไกการจัดการความรู้ คือ การตั้งชุมชนนักปฏิบัติให้ทุกคนมาร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปัน ส่งผลให้คนทั้งองค์กรได้เรียนรู้ที่หลากหลาย ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. **การเรียนรู้เป็นทีม (team learning)** หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือ ทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กัน อย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานอย่างมีส่วนร่วม เสริมสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง องค์กร และ ชุมชน บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล

2. **การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision)** หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทุกคนในองค์กรมีนโยบายร่วมกัน ยกย่องคุณภาพการศึกษา สร้างความสุขในองค์กร ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะต้อง พุ่งเทแรงกายและใจกระทำให้เกิดขึ้น

3. **การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)** หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถ ที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุผล มีกระบวนการ ทำงานเป็นระบบ มีการดำเนินงานเป็นขั้นตอน

4. **การเป็นบุคคลผู้รอบรู้ (personal mastery)** หมายถึง การสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อ พัฒนาศักยภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีนวัตกรรมที่เป็นเลิศ สร้างสรรค์ผล ที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

5. **การมีแบบแผนความคิดร่วม (mental model)** หมายถึง การมีแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติจากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำ ความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีบุคคลที่เป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบ ในการปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ จึงมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี

การศึกษาข้อมูลภาคสนามในโรงเรียน 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ อำเภอเมือง โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย อำเภอปากท่อ และโรงเรียนด่านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์ อำเภอจอมบึง เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย ข้อมูล 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การคิดอย่างเป็นระบบ 4) การเป็นบุคคลผู้รอบรู้ และ 5) การมีแบบแผนความคิดร่วม

ผู้ให้ข้อมูล คือ ข้าราชการครู จำนวน 9 คน โดยมีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ 1) แบบสังเกตเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี โดยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสถานศึกษา กำหนดกรอบแนวคิดการสังเกตให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แล้วสร้างแบบสังเกต จากนั้นนำแบบสังเกตที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบประเด็นการสังเกตว่าครอบคลุมหรือไม่ และปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา และ 2) แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา การปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ของบุคลากร การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลผู้รอบรู้ และการมีแบบแผนความคิดร่วมในสถานศึกษา ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ตามแนวคิดที่กำหนด นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบประเด็นการสัมภาษณ์ว่าครอบคลุมหรือไม่ และปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมเพื่อสังเกตการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังเกตแบบแผนพฤติกรรมที่เป็นวิถีชีวิตประจำวันของบุคลากรในสถานศึกษา การมาปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ รวมทั้งสภาพบริบททั่วไปของสถานศึกษา และสัมภาษณ์ความคิดเห็น โดยลงสนามสัมภาษณ์ ข้าราชการครูในโรงเรียน 3 แห่ง เพื่อทราบสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา เกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา การปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ของบุคลากร การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลผู้รอบรู้ และการมีแบบแผนความคิดร่วมในสถานศึกษา

2. พัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1 การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา ในพระบรมราชานุเคราะห์ อำเภอปากท่อ โรงเรียนบ้านควายวิทยา อำเภอบ้านคา และโรงเรียนท่ามะขามวิทยา อำเภอโพธาราม

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และข้าราชการครู จำนวน 3 คน มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ มีวิทยฐานะชำนาญการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ทราบข้อมูลแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างแบบสัมภาษณ์ตามแนวคิดที่กำหนด และนำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบประเด็นการสัมภาษณ์ว่าครอบคลุมหรือไม่ และปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้เป็นการนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแนวทางการปฏิบัติ ประกอบด้วย ข้อมูล 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การคิดอย่างเป็นระบบ 4) การเป็นบุคคลผู้รอบรู้ และ 5) การมีแบบแผนความคิดร่วม จากนั้นสัมภาษณ์เพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน และข้าราชการครู 3 คน ด้านข้อเท็จจริงด้านความคิดเห็นและเจตคติ

2.2 การยืนยันแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบโดยการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อหาข้อสรุปแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเก็บข้อมูลจากโรงเรียน 6 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย โรงเรียนด่านทับตะโกราชภัฏอุปลัมภ์ โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา ในพระบรมราชานุเคราะห์ โรงเรียนบ้านควายวิทยา และโรงเรียนท่ามะขามวิทยา

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และข้าราชการครู จำนวน 6 คน มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ มีวิทยฐานะชำนาญการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม สร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่มตามร่างแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ และเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการรับผิดชอบในการดูแลให้กลุ่มได้สนทนาตามประเด็นที่กำหนดไว้ จัดบันทึกการสนทนา พร้อมบันทึกตามความเป็นจริง

เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันและเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยในช่วงเวลาที่ผู้วิจัยลงเก็บข้อมูลภาคสนามซึ่งประกอบด้วย การสังเกต การสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร นั้น ผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนามควบคู่กันไป โดยมีการตรวจสอบแบบสามเส้าและตีความข้อมูลตลอดเวลาขณะที่ปฏิบัติการภาคสนาม มีการจัดทำบันทึกภาคสนามไว้อย่างละเอียดและเป็นระบบ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาที่จำแนกตามประเด็นของกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อสร้างเป็นข้อสรุปเบื้องต้นจากข้อมูลที่เป็นเอกสารของสถานศึกษา การวิเคราะห์โดยจำแนกประเภทข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูลโดยการนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบปรากฏการณ์ที่ได้จากที่ผู้วิจัยสังเกตหลาย ๆ เหตุการณ์ เพื่อหาความสัมพันธ์ ความสอดคล้องหรือความขัดแย้งของข้อมูล การวิเคราะห์แบบอุปนัย การตีความสร้างข้อสรุปจากรูปธรรม

ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้เป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและแบ่งปันประสบการณ์ ครูมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีภาคีเครือข่ายหลากหลาย มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน มีวิธีการจัดการองค์กรอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม มีการประชุมครู หรือสัมมนาเพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ด้านการศึกษา 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี มีนโยบายส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน การบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) การขับเคลื่อนสถานศึกษาปลอดภัย โครงการสถานศึกษาสีขาวปลอดภัยปลอดยาเสพติดและอบายมุข ยกย่องคุณภาพการศึกษาให้โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นกัลยาณมิตรกับบุคลากรทุกคน สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ลดภาระครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมอิสรภาพทางวิชาการ มีกระบวนการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบในรูปแบบ PDCA มีมาตรฐานการดำเนินงานตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนที่เป็นระบบ 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป 4) การเป็นบุคคลผู้รอบรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามแนวทาง Active Learning พัฒนาสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน การนำเครื่องมือหรือแนวทางมาใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มคุณภาพการดำเนินงานและพัฒนาองค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาทุกด้าน จัดการอบรมและสัมมนาในหัวข้อที่ทันสมัย และ 5) การมีแบบแผนความคิดร่วม ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และ

นักเรียนเป็นต้นแบบในความสำเร็จ เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงบันดาลใจในองค์กร มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป โรงเรียนมีวิสัยทัศน์การพัฒนา มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ชัดเจน มีการประเมินคุณภาพภายในประจำปี มีนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นเครื่องมือสำคัญ ช่วยให้การบริหารจัดการมีระบบ

2. แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์และแผนงานอย่างมีส่วนร่วม เสริมสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง องค์กร และชุมชน บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการดำเนินงานที่เป็นระเบียบ มีประสิทธิภาพ เสมอภาค และเป็นธรรมชาติ ทำงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปฏิบัติ และการประเมินผล น้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษา รัชกาลที่ 10 ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู และผู้เรียน มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม มีงานทำ มีอาชีพ และเป็นพลเมืองดี สถานศึกษามีความปลอดภัยโดยมีแผนเผชิญเหตุทันเหตุการณ์ ปลอดภัยละเมิด ความรุนแรงและสารเสพติด ยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้เรียนได้เข้าถึงการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเสมอภาค การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุข บุคลากรรักและผูกพันกับองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมอิสรภาพทางวิชาการ การทำงานที่เป็นระบบ มีเป้าหมายชัดเจน มีการดำเนินการ การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข จัดแบ่งกลุ่มงานชัดเจนเหมาะสมกับสถานศึกษา กำหนดหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจนและกระจายงานอย่างทั่วถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม ส่งเสริมนวัตกรรมที่เป็นเลิศ ให้ความสำคัญกับการนำ Best Practice มาใช้ปรับปรุงองค์กร พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นครูยุคใหม่ มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน ครู นักเรียน หรือบุคลากรเป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้ มีแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน และผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยมีรูปแบบหรือโมเดลในการบริหารงานเพื่อใช้ขับเคลื่อนองค์กร โดยผลการยืนยันแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี พบว่า มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

อภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี

สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย

1.1 การเรียนรู้เป็นทีม เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี บริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและแบ่งปันประสบการณ์ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนด

วัตถุประสงค์ สร้างทีมงาน สร้างความร่วมมือที่แข็งแกร่งในองค์กร มีการวางแผนระหว่างคณะผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีภาคีเครือข่าย หลากหลาย สร้างเครือข่ายผู้ปกครองดูแลช่วยเหลือนักเรียน สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างนักเรียน และผู้ปกครองทาง Line Group ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน มีการประชุมครูหรือสัมมนาเพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ด้านการศึกษ ได้รับความคิดและแนวทางการเรียนการสอนใหม่ และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงาน สอดคล้องกับ รูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ CLUSTERs ของสำนักพัฒนากระบวนการงานบุคคลและนิติการ (2567: ออนไลน์) ที่กล่าวว่า การประสานงาน คือ การร่วมมือร่วมใจทำงานเป็นทีม ที่เน้นความมีส่วนร่วมและความร่วมมือจากการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือดำเนินกิจกรรมและร่วมปรึกษาหารือเพื่อให้กิจกรรม ดำเนินการไปได้อย่างมีศักยภาพและบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานว่าด้วยเครือข่ายผู้ปกครอง พ.ศ. 2551 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551: 2) ได้กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ ได้แก่ 1) ร่วมสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา ด้านพัฒนา การเรียนรู้และพฤติกรรมของนักเรียน โดยผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสถานศึกษา 2) ร่วมสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างครูและผู้ปกครอง 3) สนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนของสถานศึกษา 4) เสนอข้อคิด ข้อเสนอแนะในการพัฒนาที่จะเป็นประโยชน์แก่นักเรียนและสถานศึกษา 5) ร่วมกับสถานศึกษา จัดให้มีการประชุมระหว่างคณะกรรมการกับผู้ปกครองตามความเหมาะสม อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 6) สรุปและรายงาน ผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในที่ประชุมใหญ่ของผู้ปกครองนักเรียน สอดคล้อง กับนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ 2567 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2567: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การพัฒนาระบบราชการและการบริการภาครัฐยุคดิจิทัล มีนโยบายเสริมสร้าง คุณธรรม มาตรฐานทางจริยธรรมและปลูกจิตสำนึกการต่อต้านทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561: 38) กล่าวว่า การเปลี่ยนโฉมบทบาทครู ให้เป็นครูยุคใหม่ โดยการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมถึงการพัฒนาครู ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนมาเป็นผู้สร้างครูรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ และวัดผลงานจากการพัฒนาผู้เรียน โดยตรง

1.2 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี มีการสร้างองค์ความรู้ ด้านคุณธรรมเพื่อนำไปปรับใช้ในการเรียน การทำงาน และการดำเนินชีวิต พัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งคุณธรรม ผลิตรูตให้ห้องเรียน ผู้บริหารดีให้โรงเรียน โรงเรียนดีของชุมชน และนักเรียนดีให้สังคมภายใต้ศาสตร์พระราช า “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา สืบสาน รักษา ต่อยอด” ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทุกโรงเรียนมีการขับเคลื่อน สถานศึกษาปลอดภัย โครงการสถานศึกษาสีขาวปลอดภัยและอบายมุข เพิ่มโอกาสให้นักเรียนได้เข้าถึง การศึกษาที่มีคุณภาพ แต่ละโรงเรียนมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เช่น โครงการพาน้องกลับมาเรียน ติดตามผู้เรียน ที่ออกจากระบบการศึกษาและออกกลางคันให้กลับสู่ระบบการศึกษาและได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

การฝึกอบรมอาชีพให้มีงานทำ การดำเนินการแก้ไขนักเรียนติด 0 ร มส. พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การยกระดับผลสัมฤทธิ์ O-NET ของนักเรียน มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร การลดภาระครูและบุคลากรทางการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 10 พระราชทานพระบรมราโชบายด้านการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560: ออนไลน์) ให้จัดการศึกษาโดยมุ่งสร้างพื้นฐานให้แก่ผู้เรียน 4 ด้าน คือ 1) มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง 2) มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม 3) มีงานทำ และ 4) เป็นพลเมืองดี สอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2567: ออนไลน์) ในเรื่องการจัดการศึกษา เพื่อความปลอดภัย ได้แก่ 1) สร้างความปลอดภัยในสถานศึกษาเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของสังคม และป้องกันภัยคุกคามในชีวิตทุกรูปแบบ 2) ปกป้องฝังทัศนคติ พฤติกรรม และองค์ความรู้ในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และโซเชียลอย่างสร้างสรรค์ 3) ส่งเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อม สร้างความตระหนักรู้ และจิตสำนึกในการอนุรักษ์ พื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการปรับตัวต่อสภาพภูมิอากาศ และ 4) พัฒนาระบบความปลอดภัยทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พุทธศักราช 2561-2580 ในยุทธศาสตร์ที่ 3 “ยุทธศาสตร์การพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพคน” โดยมีกรอบแนวทางที่ให้ความสำคัญในเรื่องการยกระดับคุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง และสอดคล้องกับการประชุมมอบนโยบายการศึกษาและแนวทางการขับเคลื่อนนโยบาย “เรียนดี มีความสุข” ของพลตำรวจเอก เพิ่มพูน ชิดชอบ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ วันที่ 14 กันยายน 2566 ผ่านระบบออนไลน์ Zoom Cloud Meeting ได้ให้นโยบายลดภาระครูและบุคลากรทางการศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ปรับวิธีการประเมินวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา ปรับระบบการประเมินวิทยฐานะที่เน้นตามสภาพจริง ลดการทำเอกสาร ขั้นตอนการประเมินไม่ซับซ้อนและเป็นธรรม ครูและบุคลากรทางการศึกษาคืนถิ่นสามารถโยกย้ายกลับภูมิลำเนาด้วยความโปร่งใส แก้ไขปัญหาหนี้สินครูและบุคลากรทางการศึกษา จัดหาอุปกรณ์การสอนและสวัสดิการ 1 ครู 1 แท็บเล็ต (บัลลังก์ โรหิตเสถียร, 2566: ออนไลน์)

1.3 การคิดอย่างเป็นระบบ เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี มีการเผยแพร่ข้อมูลผลงานของนักเรียนต่อสาธารณะ ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนระหว่างคณะผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน ในการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน กำหนดค่าเป้าหมาย สร้างเครือข่ายข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูลภายในโรงเรียน มีมาตรฐานการดำเนินงานตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนที่เป็นระบบ 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป โดยมีขอบข่ายงาน 8 ด้าน เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและสนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนาเข้าสู่มาตรฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแลกเปลี่ยนความคิดอย่างสร้างสรรค์ สนับสนุนการใช้กระบวนการระดมสมอง หรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ในโรงเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนกล้าแสดงออก มีการจัดกลุ่มสนใจวันอาทิตย์ให้นักเรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศทางวิชาการ ออกมาพูดนำเสนอหน้าเสาธงในตอนเช้า มีการจัดกิจกรรมนักเรียนที่ส่งเสริมความสามารถของนักเรียนรอบด้าน สอดคล้องกับรายงานการวิจัย

แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557: 95) พบว่า การศึกษาสภาพแวดล้อมการศึกษาจากกรณีหลักปฏิบัติของต่างประเทศในเชิงลึก 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศฟินแลนด์ สิงคโปร์ และญี่ปุ่น การจัดการเรียนการสอนยึดหลักการดูแลแบบครบวงจรและเท่าเทียม เปิดโอกาสให้ครูเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับนักเรียนของตนได้อย่างอิสระ ส่งเสริมให้ผู้เรียนค้นพบความสามารถตนเอง แรงใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างสภาพแวดล้อมที่ท้าทายและสนุกสนาน สอดคล้องกับกฎกระทรวง การประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 (2561: 3) ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษาที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด และสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2560 (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2552: 1) กล่าวว่า ตามข้อข้อย่อยและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ 1) งานแผนงานและประกันคุณภาพ 2) งานวิชาการ 3) งานกิจการนักเรียน 4) งานบุคคล 5) งานธุรการ 6) งานการเงินและพัสดุ 7) งานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม และ 8) งานชุมชนและภาคีเครือข่ายงานแผนงานและประกันคุณภาพ

1.4 การเป็นบุคคลผู้รอบรู้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเป็นครูมืออาชีพ มีการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานทางวิชาการ สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีบทบาทเป็นนักวิจัย มีกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน นำผลการประเมินงานไปพัฒนาต่อยอดสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีการจัดการเรียนรู้ตามแนวทาง Active Learning มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในโรงเรียน เช่น การสอนแบบโครงงาน (project-based learning) หรือ PBL การจัดกิจกรรมภาษาที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะภาษาให้แก่ผู้เรียน การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถพิเศษให้กับผู้เรียนทั้งด้านดนตรี กีฬา ศิลปะ มีการนำเครื่องมือหรือแนวทางมาใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มคุณภาพการดำเนินงานและพัฒนาองค์กร เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลต้นแบบมาแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ ส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาหลักสูตร การวัดและประเมินผล สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้ครูสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันพัฒนาการเรียนการสอน สนับสนุนการจัดกลุ่มวิชาการ ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2570 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561: 8) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ประเด็นการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2567: ออนไลน์) ที่ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้สู่สมรรถนะตามหลักสูตรแกนกลางสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ให้กับ

ผู้เรียน และจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพหุปัญญาให้กับผู้เรียน โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ในรูปแบบ Active Learning, STEM Education, Coding ฯลฯ และกระบวนการส่งต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริม สนับสนุน วิชาชีพครู บุคลากรทางการศึกษา และบุคลากร พัฒนาขีดความสามารถของครูและบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

1.5 การมีแบบแผนความคิดร่วม เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี มีครูต้นแบบ ซึ่งเป็นครูที่ใช้การสอนแบบ Active Learning ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ มีผลงานด้านการวิจัย การออกแบบการเรียนการสอนที่สร้างสรรค์ หรือพัฒนานวัตกรรมการเรียน นักเรียนต้นแบบที่มุ่งมั่นในการเรียน มีผลการเรียนโดดเด่น เป็นผู้นำกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบซึ่งสนับสนุนให้เกิด การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ โรงเรียน (SWOT analysis) เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นเครื่องมือสำคัญช่วยให้การบริหารจัดการมีระบบ สอดคล้องกับนโยบาย ของโรงเรียน เช่น การบริหารงานบุคคลแบบ POLITE Model ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ การดำเนิน กิจกรรมความปลอดภัยในสถานศึกษา QUEEN COLLEGE Model ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย การบริหารภายใต้แนวทางศาสตร์พระราชา DTK Q4GS Model ของโรงเรียนด่านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์ สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570 (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566: 14) ข้อ 5 กล่าวคือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่ง การเรียนรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐาน วิชาชีพ รวมทั้งจิตวิญญาณความเป็นครู สอดคล้องกับการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานไปพิจารณาจัดทำหรือปรับเปลี่ยนแผน ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่น ๆ และนำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าวไปพิจารณาจัดทำหรือปรับเปลี่ยนแผนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่น ๆ ที่สอดคล้อง กับแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี

จากการยืนยันของผู้เชี่ยวชาญตามแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 12 คน มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า ประกอบด้วย 5 ด้าน และองค์ประกอบรายด้าน 18 ข้อ ได้แก่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย 1) กำหนดกลยุทธ์และ แผนงานอย่างมีส่วนร่วม 2) เสริมสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง องค์กร และชุมชน 3) บริหารจัดการด้วยหลัก ธรรมาภิบาล และ 4) ทำงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย 1) น้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษา รัชกาลที่ 10 มาใช้ 2) ส่งเสริมสถานศึกษาให้มีความปลอดภัย

3) ยกระดับคุณภาพการศึกษา และ 4) สร้างความสุขในองค์กร ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย

- 1) ส่งเสริมอิสระในการคิด
- 2) วางแผนด้วยกระบวนการทำงาน PDCA และ
- 3) ดำเนินงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลผู้รอบรู้ ประกอบด้วย

- 1) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 2) จัดการเรียนรู้เชิงรุก
- 3) ส่งเสริมนวัตกรรมที่เป็นเลิศ และ
- 4) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ด้านการมีแบบแผนความคิดร่วม ประกอบด้วย

- 1) มีบุคคลที่เป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้
- 2) มีแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน และ
- 3) มีรูปแบบในการปฏิบัติงาน สำหรับผลการยืนยันแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี นั้น มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดราชบุรีได้ เพราะสถานศึกษาเป็นฐานของการพัฒนา การเห็นคุณค่าและมีวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาร่วมกันที่ชัดเจน การใช้ศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่เป็นหลัก และการมีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดและการตัดสินใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับตนเองและหน่วยงาน การสนับสนุนให้ทุกคนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพและกำลังความสามารถ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ก่อเกิดพลังการเรียนรู้

อย่างเป็นธรรมชาติ อันเป็นรากฐานการพัฒนาสถานศึกษาที่เข้มแข็ง อันจะเชื่อมโยงและนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และประเทศชาติที่ยั่งยืนต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีเป้าหมาย คือ ให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นผู้เรียนรู้ ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็งของประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดวิสัยทัศน์ ในระยะเวลา 5 ปี (2566-2570) คือ ผู้เรียนมีความรู้และสมรรถนะที่จำเป็น มีความสุข และมีเป้าหมาย ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ ผู้เรียนมีกลยุทธ์ 4 ประการ ได้แก่

 - 1) ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ
 - 2) เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน
 - 3) ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และ
 - 4) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566: 14)

สอดคล้องกับงานวิจัยของจตุพร เวฬุวรรณ และคณะ (2559: 41-47) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนด้านความรอบรู้แห่งตนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสรุปได้ดังนี้

 - 1) ด้านความรอบรู้แห่งตน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาตนเองและทำวิจัยในชั้นเรียน
 - 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูเป็นนักวิจัย ทำงานเป็นทีมและวางแผนการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ
 - 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดและเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ
 - 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างทีมงานคุณภาพ โดยเน้นการใช้หลักธรรมาภิบาลและเสริมแรงบวก และ
 - 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษา

ควรจัดให้มีการประชุมระดมสมองและใช้กระบวนการ PDCA ในการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรม โดยคำนึงถึง วัฒนธรรมองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจจิมา รัตนอาจารย์ (2564: 71-81) เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะ ที่ส่งผลในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหาร มีการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สรุปพอสังเขป ดังนี้ 1) การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นคนใฝ่เรียนรู้และ เข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวมผ่านการจัดประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้งาน หน้าที่ ภารกิจของงานที่รับผิดชอบ 2) การเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานด้วยตนเอง รู้จักการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมอบนโยบาย ให้แต่ละกลุ่มงานไปบริหารจัดการและติดตามผลการดำเนินงาน 3) การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ อาทิ ระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ ระบบคอนเฟอเรนซ์ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ของสำนักต่าง ๆ และ 4) การจัดการความรู้ของหน่วยงานโดยการจัดทำคู่มือคลังความรู้บนเว็บไซต์

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1 เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีสภาพการบริหารงานที่ล่าช้า ขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ บริหารงาน ควรนำแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี มาปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรในองค์กร ใช้เทคโนโลยีเพื่อ ความยั่งยืน สร้างโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร

1.2 นำผลการวิจัยมาสร้างเป็นคู่มือแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรอื่น ๆ สามารถนำไปใช้ และส่งเสริมให้เกิดแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กรต่าง ๆ ผ่านเครือข่าย ความร่วมมือ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี ไปทดลองใช้กับโรงเรียนทุกสังกัด แล้ววิจัยศึกษาแนวทางเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของแต่ละโรงเรียนว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

2.2 ควรศึกษานวัตกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ ทราบข้อมูลในด้านต่าง ๆ และให้การส่งเสริมสนับสนุนต่อไป

สรุป

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลผู้รอบรู้ และการมีแบบแผนความคิดร่วม แนวปฏิบัติ ที่เป็นเลิศเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ กำหนดกลยุทธ์และแผนงานอย่างมี

ส่วนร่วม เสริมสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ องค์กร และชุมชน บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล ทำงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน น้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษา รัชกาลที่ 10 ส่งเสริมสถานศึกษา มีความปลอดภัย ยกกระดับคุณภาพการศึกษา สร้างความสุขในองค์กร ส่งเสริมอิสระในการคิด วางแผน ด้วยกระบวนการทำงาน PDCA ดำเนินงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเป็นระบบ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ จัดการเรียนรู้เชิงรุก ส่งเสริมนวัตกรรมที่เป็นเลิศ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลที่เป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้ มีแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน และมีรูปแบบในการปฏิบัติงาน

เอกสารอ้างอิง

- กฎกระทรวง การประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561. (2561). **ราชกิจจานุเบกษา** (เล่มที่ 135). ตอนที่ 11 ก หน้า 3-5 (23 กุมภาพันธ์)
- จตุพร เวฬุวรรณ และคณะ. (2559, มกราคม-มิถุนายน). การพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย**, 6 (1), 41-47.
- ดวงเดือน จันทร์เจริญ. (2560). **หลักการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บัลลังก์ โรหิตเสถียร. (2566). **รมว.ศธ.แถลงนโยบายการศึกษา “เรียนดี มีความสุข”**. ค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://moe360.blog/2023/09/14/minister-ed-statement-ed-policy/>
- ประภาพรรณ กัณฑ์วงษ์ และนิศาตร์ตัน โขติเชย. (2562, มกราคม-มีนาคม). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการก้าวสู่ยุค Digital HR. **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย**, 12 (1), 106-114.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี. (2565). **การศึกษาสภาพการบริหารตามมาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี**. ราชบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). **ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยเครือข่ายผู้ประกอบการ พ.ศ. 2551**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566-2570)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2567). **นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567**. ค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://www.moe.go.th/360policy-and-focus-moe-fiscal-year-2024/>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). **รายงานการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **พระบรมราโชบายด้านการศึกษาของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 10**. ค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://www.attth.org/พระบรมราโชบายการศึกษา/สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์>
- สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2552). **มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552**. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย.
- สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ. (2567). **รูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ “CLUSTERS”**. ค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://personnel.obec.go.th/home/รูปแบบบริหารแบบกระจายอำนาจ>
- อัจฉิมา รัตนาจารย์. (2564). **การศึกษาคุณลักษณะที่ส่งผลในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะสำหรับนักบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday Currency.